

**ОТДЕЛ ПО ОБРАЗОВАНИЮ,
ОПЕКЕ И ПОПЕЧИТЕЛЬСТВУ
АДМИНИСТРАЦИИ
СЕРАФИМОВИЧСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

403441, Волгоградская обл., г. Серафимович, ул. Октябрьская, 61
Тел. (факс) 8 (84464) 4-43-48, e-mail: edu_seraf@volganet.ru

Заседание рабочей группы для координации работы по проведению оценки муниципальных механизмов управления качеством образования в Серафимовичском муниципальном районе Волгоградской области

ПРОТОКОЛ

№ 7

25 июля 2022 года

Руководитель рабочей группы: Е.Н. Цибенко, начальник отдела по образованию, опеке и попечительству администрации Серафимовичского муниципального района Волгоградской области.

Секретарь рабочей группы: Капустина Н.В., заместитель начальника отдела по образованию, опеке и попечительству администрации Серафимовичского муниципального района Волгоградской области.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Об утверждении аналитической справки "Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района Волгоградской области"

По первому вопросу слушали Капустину Н.В., представившую итоги "Мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района Волгоградской области"

Постановили:

1. Утвердить аналитическую справку по результатам "Мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района Волгоградской области"

Проголосовали: "За"-5, "Против" -0, "Воздержались"-0

Руководитель рабочей группы

Секретарь

Цибенко

ЖК

Е.Н. Цибенко

Н.В. Капустина

**ОТДЕЛ ПО ОБРАЗОВАНИЮ,
ОПЕКЕ И ПОПЕЧИТЕЛЬСТВУ
АДМИНИСТРАЦИИ
СЕРАФИМОВИЧСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

403441, Волгоградская обл., г. Серафимович, ул. Октябрьская, 61
Тел. (факс) 8 (84464) 4-43-48, e-mail: edu_seraf@volganet.ru

**Утверждено:
протоколом рабочей группы
№ 7 от 25.07.2022**

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА

**"Мониторинг эффективности
руководителей общеобразовательных организаций
Серафимовичского муниципального района Волгоградской области"**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В соответствии с приказом комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области №617 от 23.07.2021 г. "Об утверждении Концепции реализации системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Волгоградской области", приказом государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования" №17 от 02.02.2022 г. "О проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Волгоградской области в 2022 году", распоряжением администрации Серафимовичского муниципального района Волгоградской области от 01.03.2022 г. № 55-р "О проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Серафимовичского муниципального района Волгоградской области в 2022 году", в целях выявления динамики эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района проведен мониторинг эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций (далее – ОО).

Основными задачами мониторинга выступали:

- повышение качества управленческой деятельности в образовательных организациях, реализующих основные образовательные программы;
- формирование профессиональной компетенции руководителей образовательных организаций;
- обеспечение качества подготовки обучающихся;
- формирование резерва управленческих кадров на региональном уровне;
- создание кадровых, финансовых, материально-технических, психолого-педагогических и информационно-методических условий для реализации основных образовательных программ.

Целевой группой мониторинга являлись руководители общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района.

Выборка для проведения Мониторинга: 100 % от общего числа руководителей всех образовательных организаций Серафимовичского муниципального района (16 руководителей общеобразовательных организаций).

Сроки проведения мониторинга: с 10.03. по 18.03.2022 года.

В основу мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей ОО, проверяемых компетенций положены требования к руководителю общеобразовательной организации в соответствии с частью 3 статьи 26 и частью 8 статьи 51 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ, а также обобщенные трудовые функции профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.21 г. №250 – н

"Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".

Эффективность деятельности руководителей ОО в рамках мониторинга анализировалась согласно следующей **системы показателей** по блокам:

- оценка компетенций руководителей ОО;
- достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ;
- организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами;
- формирование кадрового резерва на муниципальном уровне;
- создание условий для реализации основных образовательных программ (кадровые условия, финансовые, материально-технические, информационно-методические).

Получение информации в ходе мониторинга основывалось на таких источниках как:

- данные официальных сайтов общеобразовательных учреждений;
- данные опроса руководителей образовательных организаций;
- данные опроса муниципальных органов управления в сфере образования.

Методы сбора информации:

Для сбора информации использовались информационные системы: федеральная информационная систем оценки качества образования (ФИС ОКО);

государственная информационная система Волгоградской области «Единая информационная система в сфере образования Волгоградской области» (<https://sgo.volganet.ru/>);

Также использовались следующие методы сбора информации:

- опрос руководителей общеобразовательных организаций (экспресс-диагностика).
- карта самообследования общеобразовательных организаций.
- лист самообследования муниципальных органов управления в сфере образования.

Методы обработки результатов Мониторинга:

количественный и качественный анализы полученной информации.

Количественный анализ полученной информации: по каждому показателю определяется минимальные и максимальные значения, выявленные в ходе мониторинга.

Качественный анализ полученной информации позволит определить проблемные зоны и затруднения в достижении необходимого уровня эффективной работы руководителей образовательных организаций и выделить перспективные направления, способствующие повышению качества образовательной деятельности.

Данные и результаты анализа мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных учреждений будут использованы для принятия мер и управленческих решений по направлениям:

- разработка, внедрение адресных рекомендаций по актуальным вопросам развития системы образования на уровне муниципального образования;
- актуализация продуктивных инновационных технологий в управлении качеством образования;
- трансфер новых практик, технологий работы в области приоритетов развития ОО;
- распространение лучших практик управленческой деятельности на уровне муниципального района;
- активизация профессиональных связей руководителей образовательных организаций.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Оценка компетенций руководителей общеобразовательных организаций

В целях оценки компетенций руководителей общеобразовательных организаций 16 директоров ОО (100 % руководителей) прошли "Экспресс-диагностику" в электронной форме, которая была размещена на Google форме и в период проведения мониторинга с 10.03.2022 г. по 20.03.2022 г. была доступна всем участникам.

"Экспресс-диагностика" представлена тестом закрытого типа (Приложение №1 "Экспресс-диагностика оценки сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций").

Тестирование осуществлялось по единому перечню из 80 вопросов, по 4 разделам, содержание которых отражает основные трудовые функции согласно профессиональному стандарту "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".

В результате установлено, что:

- 6 % руководителей ОО (1 человек) имеют высокий уровень сформированности профессиональных компетенций;
- 81 % (13 человек) – средний уровень;
- 6 % (1 человек) – низкий уровень;
- 6 % (1 человек) – недопустимый уровень.

В таблице 1 представлено распределение руководителей общеобразовательных организаций по уровням сформированности профессиональных компетенций.

Таблица 1

Список руководителей общеобразовательных организаций по выявленным уровням сформированности профессиональных компетенций

| № | ФИО руководителя | Наименование организации |
|---|------------------|----------------------------|
| Высокий уровень сформированности профессиональных компетенций | | |
| 1 | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| Средний уровень сформированности профессиональных компетенций | | |
| 2 | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 3 | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 4 | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 5 | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 6 | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 7 | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |
| 8 | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ |
| 9 | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 10 | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |

| | | |
|--|----------------|--------------------------------|
| 11 | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 12 | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 13 | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| 14 | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| Низкий уровень сформированности профессиональных компетенций | | |
| 15 | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| Недопустимый уровень профессиональных компетенций | | |
| 16 | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |

Все участники "Экспресс-диагностики" добровольно прошли процедуру выявления профессиональных дефицитов, основные затруднения вызвали разделы 2, 3, 4 "Экспресс-диагностики" (администрирование, развитие учреждением, управление взаимодействия ОО с участниками образовательных отношений и социальными партнерами.

Основные профессиональные затруднения руководителей общеобразовательных организаций представлены в таблице 2.

Таблица 2

Профессиональные затруднения руководителей общеобразовательных организаций

| № | Наименование вопроса | Количество отрицательных ответов | % от общего числа |
|----|---|----------------------------------|-------------------|
| 1. | Примерные образовательные программы включаются в реестр примерных образовательных программ и становятся общедоступными после: | 9 из 16 | 56 % |
| 2. | Выберите оценочные процедуры, которые не проводятся в рамках независимой оценки качества образования: | 13 из 16 | 81% |
| 3. | Установление требований к одежде обучающихся, в том числе требования к ее общему виду, цвету, фасону, видам одежды обучающихся, знакам отличия и правила ее ношения осуществляется: | 10 из 16 | 63 % |
| 4. | К полномочиям общеобразовательной организации по охране здоровья обучающихся относятся: | 12 из 16 | 75% |
| 5. | Руководство развитием общеобразовательной организации осуществляется с | 9 из 16 | 56% |

| | | | |
|-----|--|----------|-----|
| | учетом: | | |
| 6. | Обязательными компонентами цифровой трансформации являются: | 14 из 16 | 88% |
| 7. | Публичная отчетность общеобразовательной организации – это... | 12 из 16 | 75% |
| 8. | В каких программных документах и законодательных актах Российской Федерации развитие государственно-общественного управления в сфере образования заявлено в качестве приоритета? | 12 из 16 | 75% |
| 9. | Выделите сильные стороны государственно-общественного управления в сфере образования: | 12 из 16 | 75% |
| 10. | Выделите основной признак наличия эффективного взаимодействия сетевых социальных партнеров на уровне муниципальной (районной) системы образования: | 12 из 16 | 75% |
| 11. | Позитивный имидж общеобразовательной организации прежде всего основан на: | 10 из 16 | 63% |

75 % руководителей ОО (12 человек) обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки, имеют высшее профессиональное образование по направлению подготовки "Образование и педагогические науки" и дополнительное профессиональное образование (программа профессиональной подготовки) по одному из направлений: "Экономика", "Менеджмент", "Управление персоналом", "Государственное и муниципальное управление". Не обладает требуемым уровнем профессиональной подготовки руководители ОО (МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича), а также и.о. руководителя: МКОУ Большовской СШ, МКОУ Песчановской СШ. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

"Требуемый уровень профессиональной подготовки"

| | ФИО руководителя | Наименование организации |
|---|------------------|----------------------------|
| Обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки | | |
| 1 | Шуаева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 2. | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 3. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская |
| 4. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| 5 | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |

| | | |
|--|------------------|---|
| 6 | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 7 | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ |
| 8 | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 9 | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 10 | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 11 | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 12 | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| Не обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки | | |
| 13 | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ (отсутствует проф. подготовка по направлению "Менеджмент") |
| 14 | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича (отсутствует проф. подготовка по направлению "Менеджмент") |
| 15 | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ (отсутствует проф. подготовка по направлению "Менеджмент") |
| 16 | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ (отсутствует проф. подготовка по направлению "Менеджмент") |

81 % руководителей ОО (13 человек) прошли повышение квалификации по актуальным направлениям образования за последние три года. Не прошли аналогичные курсы повышения квалификации и.о. руководителя: МКОУ Большовская СШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, назначенные в конце 2021 г.

Таблица 4

"Курсы повышения квалификации"

| ФИО руководителя | Наименование организации | Тема КПК | Срок прохождения |
|--|--------------------------|--|------------------|
| Прошли курсы повышения квалификации за отчетный период (2019-2021 гг.) | | | |
| Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ | ВГАПК, номер 84153 "Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта "Образование", | 01.11.2019 |
| | | ВГАПК, номер 84155 "Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО" | 12.11.2019 |
| Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ | "Управление педагогической | 12.11.2019 |

| | | | | |
|--|---------------|----------------------|--|---------------------------------------|
| | | | <p>деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО"</p> | |
| | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ | <p>" Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта "Образование" "Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО"</p> | <p>01.11.2019</p> <p>12.11. 2019</p> |
| | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняяцкая СОШ | <p>ООО "Издательство "Учитель" «Управление образовательной организацией в условиях введения ФГОС ОО для детей с ОВЗ Удостоверение о повышении квалификации 342409453082 от (72 ч) ООО «Международный центр образования и социально-гуманитарных исследований» «Введение ФГОС СОО: организация учебно-воспитательного процесса и образовательной среды» Удостоверение о</p> | <p>18.06.2019</p> <p>28.10.2019 г</p> |

| | | | | |
|--------------|--------------------------------|--|---|--|
| | | | повышении квалификации №772410168868 72 ч | |
| Лященко А.В. | МКОУ Клетско- Почтовская СШ | | «Актуальные вопросы реализации государственной образовательной политики в общеобразовательной организации», №75897, ВГАПО, 72ч., . «Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта «Образование» № 84796 ГАУ ДПО «ВГАПО» 36ч. «Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО» № 84770, ГАУ ДПО «ВГАПО» 36ч. 1 «Цифровые технологии для трансформации школы», №16369-2020-У-ИОМ, РАНХИГС г.Москва, 36 ч., «Модель управления развитием школы в контексте цифровой трансформации», № 27371-2020-У-ИОМ, РАНХИГС г.Москва, 36 ч. «Гибкие компетенции проектной деятельности» №015119, г.Москва, ФГАУ «Фонд новых форм развития | 14.03.2019 г 01.11.2019 12.11.2019 г.; |
| | | | | 02.10.2020 г. 16.10.2020 г. 30.10.2020 |

| | | | | |
|--|------------------|-------------------------|--|--|
| | | | образования» «Создание новых мест дополнительного образования детей на территории Волгоградской области», ГАУ ДПО «ВГАПО» 36ч. №109968, «Концептуальные и содержательные основы создания новых мест для дополнительного образования детей», ГАУ ДПО «ВГАПО» 36ч. | 27.10.2021 г.; |
| | | | | 28.10.2021 г. |
| | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ | Переподготовка по программе «Менеджмент образования» | 12.04.2019 |
| | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ СШ | «Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта «Образование» «Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО» | 01.11.2019 12.11.2019 |
| | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ | Переподготовка по программе «Менеджмент образования» | 06.11.2020 |
| | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ | Управление образовательными проектами Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта "Образование" Управление | 03.08.2019 01.11.2019 12.11.2019 |

| | | | |
|----------------|----------------------|---|---|
| | | <p>педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО</p> <p>Организационно-методическое сопровождение проектной и исследовательской деятельности в условиях ФГОС НОО, ФГОС ООО и перехода на ФГОС СОО</p> <p>Создание новых мест дополнительного образования детей на территории Волгоградской области</p> | <p>27.11.2020</p> <p>27.10.2021</p> |
| Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ | <p>" Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта "Образование", "Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО"</p> <p>" Введение в цифровую трансформацию образовательной организации ", "Цифровые технологии для трансформации школы", " Модель управления</p> | <p>01.11 . 2019</p> <p>12.11.2019</p> <p>10.08.2020</p> <p>20.09.2020</p> <p>16.10.2020</p> |

| | | | | |
|--|---------------|--------------------------------|--|---------------|
| | | | развитием школы в контексте цифровой трансформации", " Организация и управление кадровыми ресурсами в условиях разработки нового порядка аттестации руководителей ОУ в рамках федерального проекта "Учитель будущего" | 19.04.2021 |
| | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ | Реализация основных общеобразовательных программ с учетом ФГОС и концепций преподавания учебных предметов. Управленческий аспект | 30.09.2020 г. |
| | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича | " Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта "Образование" «Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО» | 01.11 . 2019 |
| | | | «Создание новых мест дополнительного образования детей на территории Волгоградской области», ГАУ ДПО «ВГАПО» 36ч. | 12.11.2019 |
| | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича | "Управление образовательной организацией в условиях реализации национального проекта"Образование, ГАУ ДПО"ВГАПО"36ч.но | 27.10.2021 |
| | | | | 01.11.2019 |

| | | | |
|--|--|---|------------|
| | | мер 84785; "Управление педагогической деятельностью учителя в условиях применения профессиональных стандартов и реализации ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО", ГАУ ДПО "ВГАПО", 36ч., номер-84148 ; | 12.11.2019 |
| | | "Введение в цифровую трансформацию образовательной организации" Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 36ч., номер -600000359843.; | 10.08.2020 |
| | | "Цифровые технологии для трансформации школы", РАНХиГС, 72ч., номер-600000411040 | 20.09.2020 |
| | | "Модель управления развитием школы в контексте цифровой трансформации", 01.08.2020-04.10.2020 РАНХиГС, 36ч., номер -600000535426 | 04.10.2020 |
| | | ;"Создание новых мест дополнительного образования детей на территории Волгоградской области", ГАУ ДПО "ВГАПО", 36ч., н | 27.10.2021 |

| | | | | |
|---|-----------------|------------------------------|--------------|--|
| | | | омер-109816. | |
| Не прошли курсы повышения квалификации за отчетный период (2019-2021 гг.) | | | | |
| | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ | | |
| | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ | | |
| | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ | | |

1 ОО (100%) имеют команды административно-управленческих работников, у которых имеется высшее профессиональное образование или дополнительная профессиональная подготовка по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом. В Серафимовичском муниципальном районе только в МКОУ Зимняцкой СШ в штатном расписании есть штатная единица заместителя руководителя ОО, которым является главный бухгалтер МКОУ Зимняцкой СОШ. В данном образовательном учреждении управленческая команда обладает требуемым уровнем профессиональной подготовки.

Таблица 5

*"Требуемый уровень профессиональной подготовки
команды административно-управленческих работников ОО"*

| Наименование организации | |
|--------------------------|---|
| | Команда обладает требуемым уровнем профессиональной подготовки (у заместителя директора отсутствует проф. подготовка по направлению "Менеджмент") |
| 5. | МКОУ Зимняцкая СОШ |

По итогам анализа результатов «Экспресс-диагностики оценки сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций можно сделать следующие выводы:

1. Основная доля руководителей ОО (75%) обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки, своевременно проходят курсы повышения квалификации по актуальным направлениям образования.
2. Наиболее актуальными для деятельности руководителей общеобразовательных организаций Серафимовичского муниципального района в настоящее время выступают профессиональные дефициты, выявленные по таким показателям оценки эффективности управленческой деятельности как:
 - сфера компетенций по управлению деятельностью общеобразовательной организации (разработка и утверждение основных образовательных программ, участие родителей в объединениях ОО, проведение НОК);
 - администрирование деятельности общеобразовательной организации (полномочия ОО по охране здоровья обучающихся);
 - сфера компетенций по управлению развитием общеобразовательной организации (нормативно-правовая база процесса развития ОО, организация работы по созданию программы развития ОО, компоненты

цифровой трансформации, отражение инновационной деятельности в программе развития ОО, публичная отчетность ОО);

- сфера компетенций по управлению взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами (нормативно-правовая база развития государственно-общественного управления в сфере образования, эффективное взаимодействие сетевых социальных партнеров на уровне муниципальной системы образования, имидж ОО, формы социального партнерства)

По результатам экспресс-диагностики выявлены руководители ОО с низким и недопустимым уровнем сформированности профессиональных компетенций (13 %), руководители, не имеющие требуемого уровня профессиональной подготовки (25 %), а также не прошедшие в отчетный период курсы повышения квалификации по актуальным направлениям образования. Факторами, причинами низкого и недопустимого уровня профессиональной подготовки выступают:

- частая смена руководителей ОО
- в четырех ОО назначенные руководители отсутствуют (есть только педагоги, исполняющие обязанности руководителя ОО)

В целях повышения эффективности управленческой деятельности, с учетом выявленных уровней сформированности профессиональных компетенций, требуемого уровня профессиональной подготовки и выявленных дефицитов необходимо выстроить работу по следующим направлениям:

для руководителей общеобразовательных учреждений с высоким уровнем сформированности профессиональных компетенций, требуемым уровнем профессиональной подготовки:

1. Распространение лучших практик и продуктивных моделей управления.
2. Организация работы стажировочных площадок на базе ОО для руководителей по вопросам управления ОО.

Для руководителей общеобразовательных учреждений со средним уровнем сформированности профессиональных компетенций:

1. Реализация адресных программ повышения квалификации руководителей ОО.
2. Проведение методических мероприятий по повышению качества управленческой деятельности для руководителей ОО.

Для руководителей общеобразовательных учреждений с низким и недопустимым уровнем сформированности профессиональных компетенций:

1. Организация форм сетевого взаимодействия между руководителями ОО.
2. Реализация адресных программ повышения квалификации руководителей ОО, программ профессиональной переподготовки.
3. Проведение методических мероприятий по повышению качества управленческой деятельности для руководителей ОО.

4. Включение руководителей в систему управленческого наставничества.

Для муниципального района (городского округа):

1. Предусмотреть в плане работы мероприятия по выявлению профессиональных дефицитов, руководителей ОО, управленческих команд для направления на обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации/переподготовки и выбора необходимой тематики курсов повышения квалификации.
2. Разработать и внедрить систему неформального обучения на уровне муниципалитета команд административно-управленческих работников (управленческих команд) в форматах "горизонтального обучения".

2.2. Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ

Результаты блока мониторинга "Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ":

- 50 % (8 ОО: МКОУ Бобровская-2 СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича) руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы общего образования, в образовательных организациях которых 100% обучающихся 4 классов достигли базового уровня предметной подготовки при освоении программ начального общего образования (по предметам русский язык и математика, по результатам всероссийских проверочных работ с обеспечением объективности на этапе проведения). В 8 ОО (МКОУ Большовская СШ, МКОУ Горбатовская СШ, МКОУ Крутовская ОШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Теркинская СШ, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича) данного уровня не достигли;

- 0 % руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы общего образования, в образовательных организациях которых более 50% обучающихся 9 классов достигли высокого уровня предметной подготовки при освоении образовательных программ основного общего образования (по предметам русский язык и математика, по результатам основного государственного экзамена с обеспечением объективности на этапе проведения).

Во всех ОО Серафимовичского муниципального района менее 50 % обучающихся 9 классов достигли данного уровня;

- 77 % (10 ОО из 13 ОО, участвующих в ГИА-11: МКОУ Большовская СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ Теркинская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича) руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы общего образования, в

образовательных организациях которых отсутствуют выпускники, не достигшие порогового значения результатов единого государственного экзамена по русскому языку и математике.

В 3 ОО (МКОУ Горбатовская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ) в наличии выпускники, не достигшие порогового значения результатов единого государственного экзамена по русскому языку и математике.

В ходе анализа показателей данного блока можно сделать следующие выводы:

В 8 (50%) образовательных организациях муниципального района по результатам ВПР в 4 классах по русскому языку и математике учащиеся в целом справились с заданиями, проверяющими уровень сформированности основных учебных умений, а также предметных и метапредметных компетенций, что позволяет сделать вывод о низкой эффективности реализации программы обучения начального общего образования.

Результаты государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования демонстрируют устойчивое снижение числа обучающихся 9-х классов, достигших высокого уровня предметной подготовки по предметам русский язык и математика. Данная тенденция обусловлена

отсутствием интереса и мотивации к обучению у детей;

отсутствием у педагогов индивидуального подхода к каждому ребенку;

низким уровнем функциональной грамотности обучающихся.

Снижение количества ОО, в которых отсутствуют выпускники, не достигшие порогового значения результатов единого государственного экзамена по русскому языку и математике, является результатом:

- недостаточной работы учителей-предметников по индивидуализации подготовки обучающихся к ГИА-11;

- зачисление «новых» обучающихся 11 классов в ОО непосредственно перед проведением ГИА.

В данном направлении необходимо отметить эффективность деятельности: ОО (МКОУ школа № 1 г. Серафимовича, МКОУ Трясиновской СШ, МКОУ Б-Поповской СШ, МКОУ Усть-Хоперской СШ).

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: ОО (МКОУ Горбатовской СШ, МКОУ Среднецарицынской СШ, МКОУ Пронинской СШ).

Общеобразовательным организациям в которых 100% обучающихся 4 классов достигли базового уровня предметной подготовки при освоении программ начального общего образования, и отсутствуют выпускники, не достигшие порогового значения результатов единого государственного экзамена по русскому языку и математике рекомендовано:

1. Организовать трансляцию педагогического опыта в рамках педагогических профессиональных встреч, курсовой подготовки, практикумов направленного на качественную подготовку обучающихся 11 класса к государственной итоговой аттестации (далее ГИА), Всероссийским проверочным работам (далее ВПР).

2. Продолжить тщательный анализ количественных и качественных результатов ВПР, ГИА каждым учителем, выявление проблемных зон для отдельных классов и отдельных обучающихся, для построения качественной подготовки обучающихся.

Общеобразовательным организациям в которых менее 100% обучающихся 4 классов достигли базового уровня предметной подготовки при освоении программ начального общего образования, менее 50% обучающихся 9 классов достигли высокого уровня предметной подготовки и присутствуют выпускники, не достигшие порогового значения результатов единого государственного экзамена по русскому языку и математике рекомендовано:

1. Спланировать и реализовать ряд мероприятий по повышению уровня предметной, методической и психолого-педагогической компетентности учителей, осуществляющих подготовку обучающихся.

2. Использовать возможности педагогов-наставников для устранения дефицитов учителей с низкими метапредметными результатами.

3. Учителям русского языка и математики пройти диагностику профессиональных компетенций на базе центра непрерывного повышения профессионального мастерства государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования Волгоградская государственная академия последиplomного образования с последующим формированием индивидуального профессионального маршрута; пройти повышение квалификации по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки учащихся к ВПР, ГИА.

Муниципальному району:

1. Организовать работу по выявлению и трансляции успешных практик подготовки обучающихся.

2. Организовать ежеквартальный мониторинг контроля подготовки, переподготовки педагогических работников, осуществляющих подготовку обучающихся к ВПР, ГИА.

2.3. Организация получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (далее ОВЗ), детьми-инвалидами

Анализ содержания данного направления мониторинга показал, что в 69 % ОО (12 ОО) созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами. Отсутствуют специальные условия в 4 ОО (31 %). Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Создание специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами

| № | ФИО руководителя | Наименование организации |
|---|------------------|--------------------------|
|---|------------------|--------------------------|

| Созданы специальные условия | | |
|---------------------------------|------------------|--------------------------------|
| 1. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 2. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| 3. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 4. | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 5. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ |
| 6. | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 7. | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 8. | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 9. | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 10. | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| 11. | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| Отсутствуют специальные условия | | |
| 12. | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 13. | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 14. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 15. | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 16. | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |

Только в одной ОО (МКОУ Усть-Хоперская СШ), имеется специализированное оборудование для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами (подъемник на 2-3 этажи), в остальных ОО, где созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, не имеется специализированного (уникального) оборудования для работы с детьми с ОВЗ, детьми-инвалидами.

В 9 ОО (МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Крутовская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Теркинская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича) разработаны адаптированные образовательные программы.

Сформирован кадровый состав для работы с данной категорией детей в 44 % ОО муниципального района, это 7 ОО (МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича): логопед, психолог, учитель-дефектолог. В МКОУ Большовской СШ работает только педагог-психолог.

При этом, обращает на себя внимание тот, факт, что в 9 ОО (МКОУ Большовская СШ, МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича) созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, при этом отсутствует специализированное (уникальное) оборудование и проекты. В 2 ОО (МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ Теркинская СШ) созданы специальные условия для получения образования

обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, при этом отсутствует специализированное оборудование, программы и проекты, команда специалистов, ориентированная на работу с данной категорией обучающихся. Также нельзя не отметить тот факт, что в 5 ОО (МКОУ Бобровская-2 СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Горбатовская СШ, МКОУ Крутовская ОШ, МКОУ Песчановская СШ) специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами отсутствуют.

Таким образом, анализ показателей данного направления мониторинга позволил получить информацию о наличии специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами в 69 % ОО Серафимовичского муниципального района, что подтверждается действующими программами, ориентированными на работу с детьми данной категорией и работой команд специалистов. При этом обращает на себя внимание тот факт, что в 4 ОО, условия созданы, но не подтверждаются ресурсами, в 5 ОО отсутствуют сами условия.

В данном направлении необходимо отметить эффективность деятельности: ОО (МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича).

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: ОО (МКОУ Бобровской-2 СШ, МКОУ Б-Поповской СШ, МКОУ Горбатовской СШ, МКОУ Крутовской СШ, МКОУ Песчановской СШ МКОУ Теркинской СШ).

В целях создания эффективных условий для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (далее ОВЗ), детьми-инвалидами:

Руководителям общеобразовательных организаций, где созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами:

1. Рассмотреть возможность трансляции положительного опыта по вопросу создания специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

Руководителям общеобразовательных организаций, где созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, но не подтверждаются ресурсами, и где отсутствуют специальные условия:

1. Актуализировать, обеспечить специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

2. Разработать программно-методическое обеспечение учебно-воспитательной направленности, ориентированное на работу с детьми с ОВЗ, детьми-инвалидами.

3. Провести анализ штатного расписания, при необходимости, определить группу специалистов ориентированных на работу с данной категорией детей.

4. Использовать практику сетевого взаимодействия для формирования команды специалистов, ориентированных на работу с детьми данной категории.

Муниципальному району:

1. Организовать обучающие мероприятия в рамках "горизонтального обучения" для руководителей ОО по вопросам обеспечения условий для детей с ОВЗ, детей-инвалидов.
2. Провести анализ обеспеченности общеобразовательных организаций квалифицированными специалистами ориентированными на работу с детьми ОВЗ, детьми-инвалидами.

2.4. Формирование кадрового резерва управленческих кадров на муниципальном уровне

Работа по формированию кадрового резерва управленческих кадров на уровне Серафимовичского муниципального района осуществляется на основании распоряжения администрации Серафимовичского муниципального района Волгоградской области от 20.01.2022 г. № 29 «Об утверждении муниципальной программы по формированию резерва управленческих кадров в системе образования Серафимовичского муниципального района Волгоградской области»

Основными задачами муниципалитета в данном направлении является: подбор, подготовка, расстановка и повышение квалификации управленческих кадров общеобразовательных организаций, а также непосредственно формирование резерва кадров на должность "директор" ОО.

Работа по формированию кадрового резерва ведется с 01.01.2022 г. На уровне муниципального района разрабатываются:

- критерии отбора кандидатов для включения в кадровый резерв
- система подготовки кандидатов, включенных в кадровый резерв
- механизм сопровождения профессионального развития кандидатов, включенных в кадровый резерв
- конкурс по формированию кадрового резерва управленческих кадров на муниципальном уровне не проводится

По состоянию на 01.01.22 г. кадровый резерв не сформирован ни в одной ОО

- количество кандидатов на уровне Серафимовичского муниципального района для включения в кадровый резерв, охваченных лично-профессиональной диагностикой составляет 0 человек;
- количество кандидатов для включения в кадровый резерв, успешно прошедших лично-профессиональную диагностику составляет 0 человек;
- количество кандидатов для включения в кадровый резерв, прошедших обучение в отчетный период составляет 0 человек;
- количество лиц, зачисленных в кадровый резерв и назначенных на руководящие должности в отчетный период составляет 0 человек;

- количество лиц, зачисленных в кадровый резерв, имеющих планы индивидуального развития составляет 0 человек;

- количество лиц зачисленных в кадровый резерв управленческих кадров, выполнивших планы индивидуального развития за 2021 год, составляет 0 человек.

Таким образом, в муниципалитете ведется работа по формированию кадрового резерва управленческих кадров.

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: всем общеобразовательным организациям Серафимовичского муниципального района

Руководителям общеобразовательных организаций, где не сформирован кадровый резерв:

1. Провести на уровне ОО отбор кандидатов для формирования кадрового резерва.

2. Осуществить подготовку кандидатов для участия в конкурсе на кадровый резерв на уровне муниципалитета.

3. Рассмотреть возможность корпоративного обучения резервистов опытными управленцами как внутри учреждения, на местах, так и на базе других образовательных организаций по сетевому принципу.

4. Организовать стажировку резервистов под руководством опытных наставников.

Муниципальному району:

1. Разработать нормативно-правовую базу, регламентирующую формирование кадрового резерва управленческих кадров на муниципальном уровне.

2. Назначить ответственного за формирование кадрового резерва управленческих кадров на муниципальном уровне.

3. Спланировать мероприятия по формированию кадрового резерва.

1.5. Создание условий для реализации основных образовательных программ

2.5.1. Кадровые условия

В целях оценки кадрового состава ОО Серафимовичского муниципального района, выявления кадрового дефицита, прогноза общей потребности в кадрах, проведен анализ показателей мониторинга в направлении "Кадровые условия". Выявлено, что в 75 % ОО руководители (12 человек из 16) имеют высшее профессиональное образование и дополнительно профессиональную подготовку по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом". Не имеют дополнительную профессиональную подготовку 4 руководителя (МКОУ Большовская СШ, МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича).

В 63 % ОО (10 школ) обеспеченность педагогическим кадрами составляет 100 %, в 37 % ОО (6 школы) менее 100 %. В среднем, по муниципалитету, обеспеченность педагогическим кадрами составляет 93 %.

Таблица 9

Обеспеченность ОО педагогическими кадрами

| | ФИО руководителя | Наименование организации |
|---|------------------|--------------------------------|
| 100 % обеспеченность педагогическим кадрами | | |
| 1. | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская -2 СШ |
| 2. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 3. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 4. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 5. | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 6. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ |
| 7. | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 8. | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 9. | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| 10. | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| Менее 100 % обеспеченность педагогическим кадрами | | |
| 11. | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 12. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| 13. | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 14. | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |
| 15. | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 16. | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |

На уровне муниципалитета количество педагогических работников – внешних совместителей составляет 10 человек, это 4 % от общего количества педагогических работников Серафимовичского муниципального района.

Количество педагогических работников, которые имеют внутреннее совмещение составляет 125 человек, это 51 % от общего количества педагогических работников Серафимовичского муниципального района.

В основном должности, совмещающиеся внутренним совмещением это должности учитель - педагог-психолог, учитель - дефектолог, учитель - логопед, учитель - социальный педагог, учитель – методист, учитель – педагог доп. образования, биолог – химик, географ, математик – информатик, технология – физическая культура, ОБЖ, начальные классы – русский язык, математика, технология – физика, в исключительных случаях – физическая культура – информатика, химия – иностранный язык, русский язык – математика, физическая культура – физика, русский язык – иностранный язык, биология – музыка, история – иностранный язык. .

В большинстве школ (69 %) основой команды психолого-педагогического сопровождения являются специалисты: социальный педагог,

педагог-психолог, учитель-логопед. В части школ работают узкоспециализированные специалисты: учитель-дефектолог.

Таблица 10

Обеспеченность ОО специалистами психолого-педагогического сопровождения

| | Наименование учреждения | Специалисты психолого-педагогического сопровождения |
|----|--------------------------------|---|
| 1 | МКОУ Зимняцкая СОШ | учитель-логопед, учитель-дефектолог, педагог-психолог, социальный педагог |
| 2 | МКОУ Клетско-Почтовская СШ | |
| 3 | МКОУ Трясиновская СШ | |
| 4 | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича | |
| 5 | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича | |
| 6 | МКОУ Пронинская СШ | учитель-логопед, учитель-дефектолог, педагог-психолог |
| 7 | МКОУ Среднецарицынская СШ | |
| 8 | МКОУ Усть-Хоперская СШ | |
| 9 | МКОУ Большовская СШ | педагог-психолог |
| 10 | МКОУ Горбатовская СШ | |
| 11 | МКОУ Теркинская СШ | социальный педагог |

В 69 % ОО (11 школ: МКОУ Большовская СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Горбатовская СШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Отрожкинская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Теркинская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича) 100 % педагогических работников проходят повышение квалификации не менее чем один раз за три года. В 31 % ОО данный показатель менее 100 % (5 ОО: МКОУ Бобровская-2 СШ (36%), МКОУ Зимняцкая СОШ (90%), МКОУ Крутовская СШ (78%), МКОУ Песчановская СШ (67%), МКОУ школа № 1 г. Серафимовича (97%)). В среднем по муниципалитету прошли курсы повышения квалификации за последние три года 92 % педагогических работников, что составляет 227 человек из 247.

Доля учителей на уровне Серафимовичского муниципального района с установленной первой и высшей квалификационной категорией от общего количества учителей в районе составляет 21 % (51 человек).

Количество учителей без категории, имеющих соответствие занимаемой должности составляет 173 человека (72 %).

Доля учителей с высшим образованием от общего количества учителей в районе составляет 82 % (198 человек).

Доля педагогических работников имеющих степень кандидата наук от общего количества учителей в районе составляет 0 %.

Доля молодых учителей (до 35 лет) от общего количества учителей в районе составляет 10 % (24 человека).

Доля учителей со стажем работы до 3 лет от общего количества учителей в районе составляет 9 % (22 человека).

Доля выпускников на уровне Серафимовичского муниципального района от общего количества учителей ОО, пришедших работать в ОО в 2020 году, продолживших работать в 2021 году, составляет 2 % (6 человек).

Доля выпускников пришедших работать в ОО района в 2021 году составляет 2 % (5 человек).

Таблица 11

Обеспеченность Серафимовичского муниципального района педагогическими кадрами

| № | Наименование показателя | Количество (человек) | Доля от общего количества педагогических работников (общее количество - 247 человек) |
|-----|--|----------------------|--|
| 1. | Педагогические работники – внешние совместители | 10 | 4 % |
| 2. | Педагогические работники, имеющие внутреннее совмещение | 125 | 51 % |
| 3. | Прошли курсы повышения квалификации | 227 | 92 % |
| 4. | Педагогические работники с установленной первой и высшей квалификационной категорией | 151 | 21 % |
| 5. | Педагогические работники без категории, имеющие соответствие занимаемой должности | 173 | 72 % |
| 6. | Педагогические работники с высшим образованием | 198 | 82 % |
| 7. | Педагогические работники, имеющие степень кандидата наук | 0 | 0 % |
| 8. | Педагогические работники – молодые учителя (до 35 лет) | 24 | 10 % |
| 9. | Педагогические работники со стажем до 3 лет | 22 | 9 % |
| 10. | Педагогические работники – выпускники пришедшие работать в ОО в 2020 году, продолживших работать в 2021 году | 6 | 2 % |
| 11. | Педагогические работники - выпускники пришедшие работать в ОО района в 2021 году | 5 | 2 % |

Основной мерой поддержки молодых педагогов в ОО на уровне Серафимовичского муниципального района является организация целевой модели наставничества «учитель-учитель».

Таким образом, анализ мониторинга данного направления позволяет сделать следующие выводы:

общее количество педагогических работников Ивановского муниципального района составляет 247 человек. Количественный и качественный состав педагогических кадров и его укомплектованность позволяют осуществлять образовательную деятельность по реализации образовательных программ.

Практически все руководители ОО (12 человек (75%)) имеют высшее профессиональное образование и дополнительно профессиональную подготовку по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом.

В 63 % ОО обеспеченность педагогическим кадрами составляет 100 % и в 69 % ОО 100 % педагогических работников проходят повышение квалификации не менее чем один раз за три года, при этом в среднем по муниципалитету прошли курсы повышения квалификации за последние три года 92 % педагогических работников.

Доля учителей с установленной первой и высшей квалификационной категорией от общего количества учителей в районе составляет 21 %, доля учителей, имеющих соответствие занимаемой должности составляет 72 %, учителей с высшим образованием 82 %, работников имеющих степень кандидата наук 0 %.

Доля молодых учителей (до 35 лет) составляет 10 %, учителей со стажем работы до 3 лет - 9 %. Доля выпускников пришедших работать в ОО в 2020 году, продолживших работать в 2021 году, составляет 2 %, выпускников пришедших работать в ОО района в 2021 году - 2 %.

В общеобразовательных организациях осуществляется совмещение должностей педагогов (в основном по должностям: учитель - педагог-психолог, учитель - дефектолог, учитель - логопед, учитель - социальный педагог, учитель - методист, учитель - педагог доп. образования, биолог - химик, географ, математик - информатик, технология - физическая культура, ОБЖ, начальные классы - русский язык, математика, технология - физика), и в большинстве школ имеются команды (11 ОО (69%)), ориентированные на психолого-педагогическое сопровождение обучающихся, в основном это специалисты: социальный работник, психолог, логопед.

В данном направлении необходимо отметить эффективность деятельности: МКОУ Горбатовской СШ, МКОУ Усть-Хоперской СШ, МКОУ школы № 1 г. Серафимовича.

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: МКОУ Бобровской-2 СШ, МКОУ Зимняцкой СОШ, МКОУ Крутовской ОШ, МКОУ Песчановской СШ.

1. ОО, где большинство работников имеют высшее образование по профилю деятельности, имеют высшую и первую квалификационную категории, обеспеченность педагогическим кадрами составляет 100 % рекомендовано:

1. Продолжить работу по сопровождению аттестации педагогических работников.

2. ОО, где обеспеченность педагогическим кадрами составляет менее 100 %, не высокий процент педагогических работников с первой и высшей

квалификационной категорией, мене 100 % педагогических кадров прошли курсовую переподготовку за последние три года, не высокий процент молодых педагогов:

1. Активизировать работу по сопровождению аттестации педагогических работников.
2. Обеспечить 100 % курсовую переподготовку педагогических кадров один раз в три года.
3. Активизировать работу по подготовке и привлечению молодых педагогических кадров. Реализовать систему наставничества в ОО.
4. Сформировать, скорректировать внутришкольную систему профессионального роста и повышения профессионального мастерства педагогических работников.

Муниципальному району:

1. Провести анализ существующих систем сопровождения аттестации на уровне ОО для выявления и трансляции наиболее успешных положительных практик.
2. Сформировать адресные рекомендации, ориентированные на обновление кадровой политики на уровне муниципалитета (направленных на вовлечение молодых специалистов, увеличение работников, имеющих степень кандидата наук, привлечению выпускников и др.).

2.5.2. Финансовые условия

Цель мониторинга в данном направлении оценка результатов финансово-экономической деятельности ОО.

Согласно показателям к финансовым условиям относятся:

1. Рост средней заработной платы работников ОО.
2. Информация о выполнении планов финансово-хозяйственной деятельности.
3. Информация о дополнительном финансировании на реализацию грантов, проектов.
4. Предоставление платных дополнительных образовательных услуг.

Анализ данных показателей выявил, что:

- доля руководителей ОО на уровне муниципального образования (городского округа), реализующих основные образовательные программы, обеспечивающих процент роста среднемесячной заработной платы работников ОО за счет всех источников финансирования составляет 88 %. Не обеспечивают рост среднемесячной заработной платы работников ОО 2 руководителя (12 %);

Таблица 12

Обеспечение роста среднемесячной заработной платы

| ФИО руководителя | Наименование организации |
|------------------|--------------------------|
|------------------|--------------------------|

Руководители, обеспечивающие рост среднемесячной заработной платы

| | | |
|----|------------------|--------------------------------|
| 1. | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 3 | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 4 | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 5 | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 6 | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 7 | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 8 | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |
| 9 | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ СШ |
| 10 | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 11 | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 12 | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 13 | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 14 | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |

Руководители, не обеспечивающие рост среднемесячной заработной платы

| | | |
|-----|----------------|---------------------|
| 15. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 16. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |

- доля руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы, не имеющих замечания по отчетам в рамках выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности составляет 0 %, т.к. все ОО Серафимовичского муниципального района являются казенными учреждениями, у них нет ПФХД.;

- доля руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы, получивших дополнительное финансирование на реализацию грантов, проектов, от общего числа руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы составляет 6 % (1 ОО, (МКОУ школа № 1 г. Серафимовича));

- доля руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы в общем бюджете которых есть доля дополнительных средств от оказания платных образовательных услуг составляет 0 %. Образовательные организации Серафимовичского муниципального районе не реализуют дополнительные образовательные платные услуги.;

Таким образом, в общеобразовательных организациях Серафимовичского муниципального района большинством руководителей (88% (14 ОО)) сформированы финансовые условия, которые позволяют обеспечивать рост среднемесячной заработной платы,

Только в МКОУ школа № 1 г. Серафимовича сформированы финансовые условия, которые позволяют обеспечивать рост среднемесячной заработной платы, привлекать дополнительные средства за счет участия в грантовых конкурсах и оказания дополнительных образовательных услуг.

В данном направлении необходимо отметить эффективность деятельности: ОО (МКОУ школы № 1 г. Серафимовича).

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: ОО (МКОУ Большовской СШ, МКОУ Зимняцкой СОШ).

ОО, которые обеспечивают рост среднемесячной заработной платы, без замечаний, привлекают дополнительные средства (МКОУ школа № 1 г. Серафимовича) рекомендовано:

1. Продолжить работу по формированию финансовых условий для обеспечения роста среднемесячной заработной платы.
2. Представить опыт участия в конкурсах, мероприятиях грантовой поддержки, опыт привлечения дополнительных средств в рамках совещания руководителей ОО.

ОО, которые не обеспечивают рост среднемесячной заработной платы, не привлекают дополнительные средства рекомендовано:

1. Провести анализ причин, не позволяющих обеспечивать рост среднемесячной заработной платы работников ОО.
2. Спланировать мероприятия по обеспечению роста среднемесячной заработной платы работникам ОО.
3. Рассмотреть возможность участия в мероприятиях грантовой поддержки для привлечения дополнительных средств в бюджет ОО.

Муниципальному району:

1. Организовать постоянный мониторинг контроля роста среднемесячной заработной платы работников ОО.
2. Организовать активную диссеминацию «лучших практик» по привлечению дополнительных средств в бюджет ОО.

2.5.3. Материально-технические условия

В рамках мониторинга материально-технических условий источниками оценки выступало два параметра:

1. 100 % оснащение учебной и методической литературой библиотечного фонда.
2. Оснащение ОО высокотехнологичным оборудованием в рамках реализации мероприятий региональных и национальных проектов.

Анализ данных параметров показал, что:

- доля руководителей ОО на уровне Серафимовичского муниципального района, реализующих основные образовательные программы, в образовательных организациях которых библиотечный фонд на 100 % оснащен учебной и методической литературой составляет 50 %;

Таблица 13

Оснащение библиотечного фонда

| № | ФИО руководителя | Наименование организации |
|--|------------------|----------------------------|
| Руководители, обеспечивающие 100 % оснащение библиотечного фонда | | |
| 1. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большевская СШ |
| 2. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 3. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 4. | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 5. | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 6. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ |

| | | |
|--|-----------------|--------------------------------|
| 7 | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 8 | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| Руководители, обеспечивающие оснащение библиотечного фонда менее 100 % | | |
| 9 | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 10 | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 11 | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СШ |
| 12 | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |
| 13 | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 14 | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 15 | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| 16 | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |

- доля руководителей ОО реализующих основные образовательные программы, образовательные организации которых оснащены высокотехнологичным оборудованием в рамках реализации мероприятий региональных и национальных проектов "Образование", "Демография" составляет 44 % от общего числа руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы;

Таблица 14

*Оснащение общеобразовательных организаций
высокотехнологичным оборудованием*

| № | ФИО руководителя | Наименование организации | Наименование проекта |
|--|------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Руководители, ОО которых оснащены высокотехнологичным оборудованием в рамках реализации мероприятий региональных и национальных проектов | | | |
| 1. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ | Центр роста Точка |
| 2. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ | Центр роста Точка |
| 3. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ | Центр роста Точка |
| 4. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ | Центр роста Точка |
| 5 | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ | Центр роста Точка |
| 6 | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича | Центр роста Точка |
| 7 | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича | Цифровая образовательная среда |

Таким образом, можно сделать вывод, что материально-техническое оснащение ОО не в полной мере соответствует предъявляемым требованиям, поскольку 50% (8 учреждений) не в 100 % объеме оснащены учебной и методической литературой. При этом 44% (7 ОО) включены в реализацию региональных и национальных проектов, за счет чего оснащены высокотехнологичным оборудованием.

В данном направлении отметить эффективность деятельности: ОО (МКОУ Большовская СШ, МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ

Пронинская СШ, МКОУ Усть-Хоперская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича).

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: ОО (МКОУ Бобровская-2 СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Зимняцкая СОШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ Среднецарицынская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича).

ОО, которые обеспечивают 100 % оснащение библиотечного фонда, а также включены в реализацию региональных проектов национального проекта "Образование" рекомендовано:

1. Поддерживать 100% оснащение библиотечного фонда ОО.

2. Продолжить работу по освоению и эффективному использованию в работе высокотехнологичного оборудования, поставленного в рамках реализации региональных и национальных проектов.

ОО, которые не обеспечивают 100 % оснащение библиотечного фонда рекомендовано, не включены в реализацию региональных, национальных проектов рекомендовано:

1. Провести анализ причин не позволяющих обеспечивать 100 % оснащение библиотечного фонда.

2. Спланировать мероприятия по обеспечению 100 % оснащения библиотечного фонда.

3. Рассмотреть возможность участия в реализации региональных, национальных проектов.

Муниципальному району:

1. Организовать постоянный мониторинг контроля 100 % обеспеченности библиотечного фонда ОО.

2. Организовать активную диссеминацию «лучших практик» по использованию высокотехнологичного оборудования ОО в рамках реализации основной образовательной программы.

3. Организовать сетевое взаимодействие образовательных организаций в рамках использования высокотехнологичного оборудования.

2.5.4. Информационно-методические условия

Для достижения оценки качества управления системой ОО одно из ключевых значений имеют информационно-методические условия, которые отражают открытость школы, ее готовность реагировать и соответствовать изменяющимся требованиям к профессионализму кадров, формируемым компетенциям, условиям научно-методического сопровождения. Оценка данных условий в ходе мониторинга показала, что:

- доля руководителей ОО деятельность, которых освещена в средствах массовой информации (посредством выпуска статей, репортажей с положительной и/или нейтральной оценкой деятельности ОО), от общего числа руководителей ОО, реализующих основные образовательные программы составляет 94 %;

- доля руководителей, официальный сайт которых соответствует требованиям к структуре официального сайта образовательной организации и формату предоставления информации, составляет 63 %;

- доля руководителей ОО на официальных сайтах, которых своевременно обновляется информация составляет 19 %.

Таблица 15

Характеристика информационно-методических условий ОО

| № | ФИО руководителя | Наименование организации |
|--|------------------|--------------------------------|
| Руководители, деятельность которых освещена в СМИ | | |
| 1. | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 2. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 3. | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 4. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 5. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| 6. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 7. | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 8. | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 9. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ СШ |
| 10. | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 11. | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 12. | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 13. | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 14. | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |
| 15. | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| Руководители, официальные сайты которых соответствуют требованиям, и на официальных сайтах своевременно обновляется информация | | |
| 1. | Филиппова О.Е. | МКОУ Большовская СШ |
| 2. | Петров С.Н. | МКОУ Горбатовская СШ |
| 3. | Агапцова Е.Н. | МКОУ Зимняцкая СОШ |
| 4. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 5. | Бубнов А.В. | МКОУ Крутовская ОШ |
| 6. | Бирюкова Л.В. | МКОУ Отрожкинская СШ |
| 7. | Финаев А.В. | МКОУ Среднецарицынская СШ |
| 8. | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| 9. | Данилов М.Н. | МКОУ Усть-Хоперская СШ |
| 10. | Бирюкова З.А. | МКОУ СШ № 2 г. Серафимовича |
| Руководители, чьи официальные сайты определены как лучшие | | |
| 1. | Лященко А.В. | МКОУ Клетско-Почтовская СШ |
| 2. | Глебездина А.В. | МКОУ Теркинская СШ |
| Руководители, чьи официальные сайты не соответствуют требованиям | | |
| 1. | Шуваева Е.В. | МКОУ Бобровская-2 СШ |
| 2. | Дьячихина О.Н. | МКОУ Б-Поповская СШ |
| 3. | Волчанский И.В. | МКОУ Песчановская СШ |
| 4. | Пристанский А.А. | МКОУ Пронинская СШ СШ |
| 5. | Марчукова Г.А. | МКОУ Трясиновская СШ |
| 6. | Иванов И.А. | МКОУ школа № 1 г. Серафимовича |

Анализ показателей мониторинга в данном направлении позволяет сделать вывод, что 63 % сайтов ОО соответствуют требованиям,

своевременно обновляются и являются информационными порталами, содержащими контент, рассчитанный на разные категории посетителей (участников образовательных отношений, партнеров).

Существующая система работы с управленческими командами выстроена на удовлетворительном уровне. Профессиональные и традиционные мероприятия для руководителей ОО носят системный характер, выстроены горизонтальные и сетевые отношения. Ведется работа по корректировке, совершенствованию программ развития.

44% (7 ОО) включены в реализацию региональных, национальных проектов.

В данном направлении отметить эффективность деятельности: МКОУ Клетско-Почтовская СШ, МКОУ Теркинская СШ

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: МКОУ Бобровская-2 СШ, МКОУ Б-Поповская СШ, МКОУ Песчановская СШ, МКОУ Пронинская СШ, МКОУ Трясиновская СШ, МКОУ школа № 1 г. Серафимовича.

Руководителям ОО, официальные сайты которых соответствуют требованиям, и на официальных сайтах своевременно обновляется информация рекомендовано:

1. Продолжить работу по своевременному обновлению информации на официальном сайте ОО

Руководителям ОО, официальные сайты которых не соответствуют требованиям, не своевременно обновляется информация рекомендовано:

1. Спланировать мероприятия по актуализации официального сайта.
2. Назначить ответственного за своевременное обновление информации на официальном сайте ОО.

Муниципальному району:

1. Организовать мероприятия по обмену опытом для специалистов ОО по сопровождению сайта ОО, соответствующего требованиям.

2. Организовать ежеквартальный контроль сайтов ОО.

Мероприятия по работе с управленческими командами

Большое значение на уровне Серафимовичского муниципального района уделяется работе с управленческими командами, формированию горизонтальных, сетевых взаимодействий.

Так с 2019 года традиционно проводятся совещания по итогам проведения оценочных процедур; собеседования с руководителями ОО по актуальным вопросам повышения качества образования, целью которых является совместное обсуждение и выявление проблем, связанных с оценкой качества подготовки обучающихся в ОО, определение путей решения проблем, возможностей оказания адресной помощи руководителям ОО, мер по повышению качества образования.

Результатом таких мероприятий стала возможность выявления профессиональных дефицитов руководителей ОО и оказание адресной помощи ОО на основании полученных данных.

Определены меры и мероприятия, направленные на развитие сетевого взаимодействия. В этом направлении в 2021 г. созданы сетевые пары: школа-лидер - ШНОР; закреплены муниципальные кураторы из ШЛ за ШНОР; разработаны дорожные карты сетевого взаимодействия ШЛ и ШНОР; проведен методический десант в МКОУ Песчановская СШ.

С целью оказания адресной помощи ОО в реализации программ развития общеобразовательных организаций в прошедшем году в данном направлении были проведены собеседования, совещания с руководителями ОО по актуальным вопросам повышения качества образования в ОО.

В данном направлении необходимо отметить эффективность деятельности: МКОУ Теркинской СШ, МКОУ Клетско-Почтовой СШ, МКОУ Трясиновской СШ, МКОУ Б-Поповской СШ, МКОУ Усть-Хоперской СШ.

Рекомендовать усилить деятельность в данном направлении: МКОУ Горбатовской СШ, МКОУ Среднецарицынской СШ, МКОУ школы № 1 г. Серафимовича, МКОУ Крутовской ОШ.

Руководителям чьи ОО включены в реализацию региональных, национальных проектов рекомендовано:

1. Использовать практику сетевого взаимодействия для передачи опыта участия в региональных национальных проектах и реализации образовательных программ с использованием оборудования, поставленного в рамках региональных национальных проектов.

Руководителям чьи ОО не включены в реализации региональных, национальных проектов рекомендовано:

1. Рассмотреть возможность участия в реализации региональных, национальных проектов.

Муниципальному району:

1. Организовать сетевое взаимодействие образовательных организаций в рамках использования высокотехнологичного оборудования.

2. Организовать обучающие мероприятия в рамках "горизонтального обучения" для руководителей ОО по вопросам:

- управление деятельностью общеобразовательной организации (разработка и утверждение основных образовательных программ, участие родителей в объединениях ОО, проведение НОК);

- администрирование деятельности общеобразовательной организации (полномочия ОО по охране здоровья обучающихся);

- управление развитием общеобразовательной организации (нормативно-правовая база процесса развития ОО, организация работы по созданию программы развития ОО, компоненты цифровой трансформации, отражение инновационной деятельности в программе развития ОО, публичная отчетность ОО);

- управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами (нормативно-правовая база развития государственно-общественного управления в сфере образования, эффективное взаимодействие сетевых социальных партнеров на уровне муниципальной системы образования, имидж ОО, формы социального партнерства)

Начальник отдела по образованию,
опеке и попечительству

Цибенко

Е.Н. Цибенко